



INFORME ESPECIAL

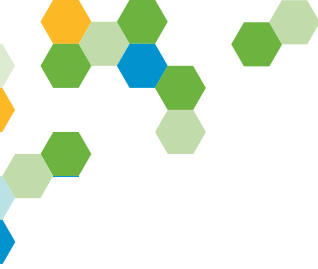
# La empresa es un crisol

## Comunicar la diversidad como activo de reputación

Madrid, mayo 2018

**d+i** desarrollando  
ideas

LLORENTE & CUENCA



## I. LA EMPRESA ES UN CRISOL PORQUE LA SOCIEDAD TAMBIÉN LO ES

1. LA EMPRESA ES UN CRISOL PORQUE LA SOCIEDAD TAMBIÉN LO ES
2. BENEFICIOS DE COMUNICAR LA DIVERSIDAD
3. COMUNICAR UN PLAN DE DIVERSIDAD

AUTOR

Mujeres, católicos, lesbianas, hombres, *millennials*, negros, aristócratas, gais, musulmanes, personas ciegas, bisexuales, judíos, jubiladas, gitanos, personas sordas, transexuales, evangélicas o budistas. Durante demasiado tiempo se nos ha olvidado que la sociedad en la que vivimos es un crisol. Protegemos la biodiversidad del planeta porque entendemos que hay un valor en el volumen de especies y ecosistemas diferentes que pueblan nuestro planeta. Donde hay mayores condiciones para la vida, allí encontramos mayor diversidad biológica.

Cuesta creer, entonces, que el ser humano no premie esa misma diversidad en el ecosistema social y laboral. Podemos explicar esta situación por razones estrictamente económicas y de corto plazo: la repetición mecánica de los procesos, sin distracciones de ningún tipo, es más eficiente, más rentable, deja mayores beneficios. El siglo XX occidental es deudor de ese sistema que consiste en crear economías de escala en base al mismo patrón de gestión, desde una perspectiva hegemónica: la del hombre, blanco, cristiano, mayor, heterosexual.

Con seguridad, este modelo fue la mejor solución que el mercado supo ofrecer para resolver la ecuación de mantener el crecimiento económico mientras gestionaba grandes cambios sociales, como la incorporación de la mujer al mercado laboral o el ascenso de la clase media. Ya a finales del siglo pasado, muchas organizaciones comenzaron a poner foco en la gestión de la diversidad, pero lo hacían sin cambiarse de gafas, perpetuando así la miopía que les impedía ver que la diversidad en los entornos sociales no es una contingencia sino una oportunidad. Hace 15 y 20 años, el espacio para la diversidad en las organizaciones buscaba “calmar” a esos colectivos, sin caer en la cuenta de que la sostenibilidad del propio sistema se basa en evitar su endogamia.

Este patrón ha saltado por los aires. Ya a comienzos del siglo XXI, en Estados Unidos, y con mucha más fuerza en los últimos cinco años en las sociedades occidentales, la diversidad se está situando como un activo relevante en la gestión de las organizaciones y la construcción de reputación. En la guerra por el talento, los distintos colectivos sociales son ahora sujetos a los que seducir, atraer, captar o retener. Las estrategias comerciales y de ventas deben nacer desde la diversidad si quieren empatizar con todos los públicos y llegar a ciertos grupos de consumidores. Y las corporaciones deben dar un paso adelante en la defensa de la diversidad en la sociedad si quieren contar con el favor de sus clientes-ciudadanos.

Lo que era una rémora entonces, ahora se plantea como un parámetro a tener en cuenta en todos los órdenes de la gestión empresarial. Y ha sido tan fácil y tan difícil a la vez como ponerse ante un espejo y darse cuenta

“La dictadura de la mayoría se resquebraja, su agenda pierde relevancia y las organizaciones deben detenerse para escuchar qué tienen que decir quienes han estado silenciados mucho tiempo”

de que existen tantas formas de concebir un proyecto como personas lo forman; que hay una completa paleta de colores, hay grises, hay muchas sensibilidades diferentes y todas deben ser tenidas en cuenta. Y, finalmente, que conseguir una convivencia de todas ellas hace mejores a las empresas.

Este nuevo paradigma plantea grandes retos para la empresa del siglo XXI. ¿Cómo hacer de la diversidad un activo para construir reputación? ¿Cómo comunicar la diversidad sin aparecer como oportunista?

### LA DIVERSIDAD Y EL EMPODERAMIENTO CIUDADANO

Una de las consecuencias de la revolución tecnológica que estamos viviendo es que ha otorgado a cada ciudadano un gran altavoz que no había tenido nunca antes. La posibilidad individual de sancionar o apoyar medidas y que esas opiniones tengan un impacto global es un fenómeno completamente nuevo. Ha empoderado bruscamente al individuo, en cualquier de sus roles: empleado, votante, cliente, proveedor, consumidor, afiliado o amante. Muchos aún no saben qué hacer con ese nuevo superpoder. Otros lo están usando para fiscalizar a los poderes públicos y privados. Para la gestión de la diversidad en las organizaciones, este fenómeno tiene dos consecuencias principales:

- Los colectivos minoritarios, antes con pocas posibilidades de organizarse, se movilizan y sus reivindicaciones adquieren una gran visibilidad. En este contexto, la dictadura de la mayoría se resquebraja, su agenda pierde relevancia y las organizaciones deben detenerse para escuchar qué tienen que decir quienes han estado silenciados mucho tiempo.
- La tecnología ha abierto grandes ventanas para que el aire fresco entre con brío en ministerios, partidos políticos y empresas. Si una empresa se vanagloria de algo ante sus consumidores cuando tiene ese mismo problema dentro de casa, es cuestión de tiempo que la inconsistencia vea la luz. El empoderamiento de los ciudadanos está haciendo coherentes a las empresas. Si lo que queremos es mostrarnos como diversos, ello obliga a situar la gestión de talento y la comunicación interna en el foco de atención.

“La gestión de la diversidad busca alcanzar un conjunto de percepciones favorables hacia una marca o corporación en cuanto organización diversa”

## 2. BENEFICIOS DE COMUNICAR LA DIVERSIDAD

¿De qué hablamos cuando hablamos de diversidad? Existen varios tipos: diversidad de género, sexual, racial o cultural, generacional, funcional (discapacidad) y diversidad cognitiva (diferentes formas de pensar). Asimismo, entendemos la gestión de esa diversidad en las organizaciones de varias maneras. En su sentido más estricto podemos definirlo como la estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos en la organización. Desde el punto de vista de la reputación, la gestión de la diversidad busca alcanzar un conjunto de percepciones favorables hacia una marca o corporación en cuanto organización diversa; incluso ser

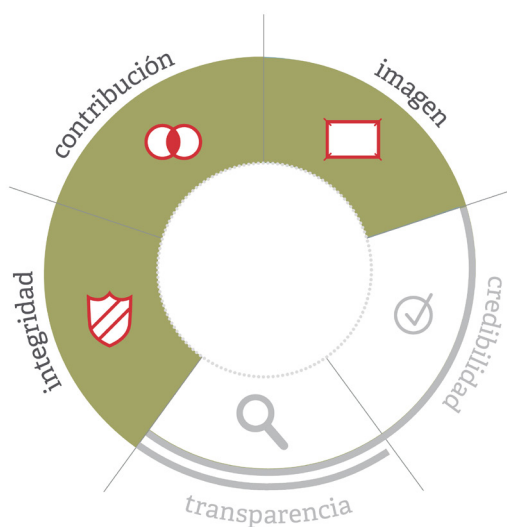
reconocido como agente de cambio social a favor de una sociedad diversa.

Los principales beneficios de la gestión de la diversidad para las organizaciones son:

- Rentabilidad financiera
- Captación y retención de talento
- Mejora de los índices de reputación
- Mayor *engagement* con los grupos de interés

Algunas fuentes nos dicen que la diversidad es rentable. Según The Conference Board<sup>1</sup>, el 83 % de las empresas en la UE asegura que las políticas de diversidad y conciliación tienen un impacto positivo en el negocio porque potencia el cambio cultural, mejora el mix de la fuerza laboral, incrementa las oportunidades de negocio, se gana ventaja competitiva en el mercado y mejora la imagen corporativa. Las empresas con mayor diversidad de género y racial tienen mejor rendimiento financiero<sup>2</sup> que la media de su industria. Según un estudio del Peterson Institute<sup>3</sup>, empresas con un 30 % de sus líderes mujeres aumentan un punto porcentual el margen en sus resultados.

Figura 1. Dimensiones de la reputación que trabaja la diversidad, según el modelo de LLORENTE & CUENCA.



<sup>1</sup> *The business case for diversity and work*. The Conference Board. 2016

<sup>2</sup> *Diversity Matters*. McKinsey Diversity Database, 2015.

<sup>3</sup> Peterson Institute for International Economics y EY. 2014

“Comunicar la diversidad es un activo para trabajar el posicionamiento corporativo y un atractivo como marca empleadora”

La diversidad es una importante palanca para la mejora de la reputación, si atendemos al modelo propio de LLORENTE & CUENCA. La diversidad interviene en, al menos, tres dimensiones de la reputación de las organizaciones: la imagen (generar sentimientos positivos entre la gente), la integridad (actuar con ética y honestidad) y la contribución (comprometerse activamente en la mejora de la sociedad):

- En términos de imagen, comunicar la diversidad es un activo para trabajar el posicionamiento corporativo y un atractivo como marca empleadora.
- En cuanto a la integridad, contribuye a minimizar la participación de la organización en situaciones de riesgo reputacional.
- En términos de contribución, conecta los valores corporativos con las preocupaciones de la sociedad civil y ayuda a empatizar con los grupos de interés.

#### LA DIVERSIDAD EN LA AGENDA POLÍTICA

Vivimos momentos históricos para la reivindicación de algunos colectivos, que reclaman reconocimiento de sus derechos o atención sobre problemáticas particulares, que son asuntos de interés general pero no se han tratado como tal. Los movimientos de denuncia por situaciones de acoso sexual, encarnadas en el #metoo y #timesup, dieron paso

a una histórica jornada del 8 de marzo de 2018, Día Internacional de la Mujer, en multitud de países, aunque especialmente en España, donde se produjo una huelga feminista sin precedentes. Y ya sabemos que la atención política genera nuevas legislaciones. En España, por ejemplo, el propio Gobierno y varios grupos políticos ya han manifestado su intención de aprobar una ley de transparencia salarial. La norma obligará a hacer público el salario que se paga a hombres y mujeres en la misma categoría. No se antoja nada fácil explicar a la opinión pública por qué se acaba pagando más a hombres que a mujeres por el mismo trabajo, incluso aunque existiesen factores que lo explicaran.

En América Latina hay, actualmente, un gran debate sobre el matrimonio igualitario. Aunque aún sólo cuatro países permiten que personas LGTBI contraigan matrimonio (Argentina, Colombia, Uruguay y Brasil), el fallo de la Corte Interamericana de Derechos Humanos dando cobertura jurídica a estos matrimonios, ha avivado el debate en países como Perú, Chile y Panamá.

El sector privado no puede ni debe permanecer ajeno a esta coyuntura. El vibrante contexto social y político actual interpela a los poderes públicos, sí, pero también a las empresas, que tienen un papel por cumplir como agentes activos de su tiempo. Ahora bien, cada empresa debe encontrar cómo gestionar desde su particularidad. Los caminos desde los que se llega a comunicar la diversidad son

“El vibrante contexto social y político actual interpela a los poderes públicos pero también a las empresas, que tienen un papel por cumplir como agentes activos de su tiempo”

múltiples y todos ellos válidos si la aproximación es honesta y no oportunista. Podemos agrupar en tres grandes objetivos el trabajo de la diversidad como un pilar de reputación:

- Captar talento y ser reconocido como marca empleadora diversa.
- Ser reconocido como una organización comprometida con la diversidad.
- Desarrollar un relato diferencial hacia el consumidor-cliente.

### 3. COMUNICAR UN PLAN DE DIVERSIDAD

Una vez se dispone de un plan de diversidad o igualdad (obligatorio en España para empresas de más de 250 trabajadores), se recomienda desplegar un plan de comunicación y relaciones institucionales en 3 fases diferentes.

#### FASE I. ESFUERZOS

Todo avance para la inclusión debe ser reconocido. Como es lógico, una organización que da sus primeros pasos en esta materia, debe visibilizar sus progresos, pues carece aún de resultados. No pasa nada. Bien porque aprueba un plan de igualdad o porque implementa un plan de sensibilización interna o toma sus primeras medidas en los procesos de selección, los esfuerzos se deben convertir en hitos de comunicación. Es fundamental hacerlo desde la humildad, pues ya otras muchas empresas han mostrado un largo recorrido en la

materia y participar de la misma conversación puede visibilizar las diferencias con ellas.

En esta fase se debe tomar la temperatura de la organización, el nivel de compromiso en el *top management* y trabajar con un diagnóstico claro de dónde nos situamos. El siguiente paso es preguntarnos: ¿Cuál es mi relato? ¿Qué historia de inclusión quiero contar? ¿Por qué valoro la diversidad en la organización y cómo voy a integrarlo en mis valores corporativos?

Uno de las herramientas más potentes y que generan un *quick win* es construir referentes. Para ello, se escogen dos o tres figuras de la empresa que reflejan esa diversidad que queremos contar. Con cada una de estas personas se trabajará un relato diferencial, su identidad digital y su plan de presencia institucional: se convertirán en embajadores del programa de diversidad. Puesto que no hay grandes realidades sobre las que construir, el enfoque es trabajar desde lo emocional.

En el plano interno, se recomienda trabajar un plan de sensibilización que sirva para situar la diversidad como prioridad en el seno de la gestión de recursos humanos y en la relación con empleados, proveedores y clientes. Ese plan trata de luchar contra los sesgos inconscientes que afectan a la selección de candidatos o al ambiente general de trabajo. Algunas acciones que pueden llevarse a cabo son talleres para la inclusión, estrategias de gamificación para neutralizar esos

“La vocación natural es ser percibido y reconocido por tus stakeholders como una organización comprometida por la diversidad”

sesgos, conferencias temáticas que ayudan a empatizar, etc.

### FASE II. RESULTADOS

Las políticas del plan de diversidad e inclusión que hayamos puesto en marcha en la fase anterior darán sus frutos y será el momento de contarlos: reducción de la brecha salarial, equilibrio de mujeres en puestos de dirección, integración de nuevas generaciones o personas LGTBI, etc.

Al dotarnos de cierta autoridad para hablar de diversidad, es el momento de tener claro quiénes hablan de diversidad entre nuestros grupos de interés (comunidades) y de qué hablan (territorios), para definir entonces un nuevo plan de acción, en el que daremos espacio a nuestro propio contenido sobre inclusión (*brand PR*). Es posible que podamos organizar algún tipo de evento externo sobre diversidad bajo la propia marca o imagen corporativa, pues ya poseemos credibilidad en el discurso.

¿Cuándo y cómo involucrar al CEO en la comunicación del pilar de diversidad e inclusión? Es aconsejable esperar a cosechar algunos éxitos para incorporar esta materia a su discurso. Ahora bien, una vez que disponemos de un discurso sólido y coherente, el CEO puede convertirse en uno de nuestros mayores activos. El impacto reputacional sobre la marca crece en tanto en cuanto su máximo exponente asume la diversidad en su legado.

### FASE III. RECONOCIMIENTOS

Los resultados de las políticas de diversidad e inclusión deberían dar sus frutos en forma de premios, acuerdos e iniciativas con otros *partners*. En esta fase, la organización tiene ya un discurso sofisticado, ha aprendido de sus propios errores y es capaz de adoptar un enfoque pedagógico con otras compañías para ayudar al sector empresarial en su conjunto a trabajar la diversidad. Porque la vocación natural es ser percibido y reconocido por tus *stakeholders* como una organización comprometida por la diversidad que colabora activamente con la sociedad para que otras organizaciones también lo hagan.

Esta actitud, en cierta manera, activista y comprometida con la igualdad de género, o la lucha por los derechos de las personas con discapacidad o de la comunidad LGTBI, será especialmente valorada por la opinión pública y ello impacta irremediable y positivamente en la reputación de la organización. Aquí entra la colaboración con ONG y colectivos sociales para hacer de la diversidad una línea de actuación corporativa, convirtiendo a la marca en un agente de cambio social. ¿O es que una empresa no puede reclamar legítimamente que el gobierno del país en que opera dedique más fondos a la lucha contra la violencia de género? ¿O que se apruebe una nueva ley para la discapacidad? ¿O que se apruebe un nuevo plan educativo que destine fondos a promover el respeto a la inclusión y la diversidad?

## Autor



**Carlos Ruiz Mateos** es Director del Área Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA. Cuenta con 12 años de experiencia en comunicación y asuntos públicos en España, Portugal y América Latina. Especialista en asesoría de empresas altamente reguladas de los sectores financiero, energía, alimentación, tabaco y telecomunicaciones. Carlos ha participado en proyectos de consultoría estratégica como: operaciones de adquisición, cierre y venta de instalaciones industriales, proyectos de activismo corporativo, gestión de situaciones de crisis que amenazan la reputación, aproximación al legislador, elaboración e implementación de planes directores de comunicación y asuntos públicos. Ruiz Mateos es licenciado en Humanidades y Periodismo por la Universidad Carlos III de Madrid, con posgrados en dirección de campañas electorales y resolución pacífica de conflictos internacionales, así como máster en análisis político y electoral (2017).

[cruiz@llorenteycuenca.com](mailto:cruiz@llorenteycuenca.com)





# LLORENTE & CUENCA

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Socio fundador y presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Socio y director general de Talento e Innovación  
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor  
Directora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García  
Socia y COO América Latina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno  
Director de Talento  
dmoreno@llorenteycuenca.com

Karla Rogel  
Directora de Talento para la Región Norte  
krogel@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos  
Directora de Talento para la Región Andina  
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Laureana Navarro  
Directora de Talento para la Región Sur  
lnavarro@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Socio y director general  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Socio y director general  
gpanadero@llorenteycuenca.com

### Barcelona

María Cura  
Socia y directora general  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

Joan Navarro  
Socio y vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Socio y director senior Deporte y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino  
Socio y director senior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla  
Vicepresidente de Contexto Económico  
jsevilla@llorenteycuenca.com

Claudio Vallejo  
Director Latam Desk  
cvallejo@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

### Impossible Tellers

Ana Folgueira  
Directora general  
ana@impossibletellers.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 914 384 295

### Cink

Sergio Cortés  
Socio. Fundador y presidente  
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 348 84 28

### Lisboa

Tiago Vidal  
Socio y director general  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel: + 351 21 923 97 00

## ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente  
Socio y director general  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

### Miami

Erich de la Fuente  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

Salomón Kalach  
Director Latam Desk NY  
skalach@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor  
277 Park Avenue, 39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

### Washington, DC

Ana Gamonal  
Directora  
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street  
Fairfax, VA 22030  
Washington, DC  
Tel. +1 703 505 4211

## MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Javier Rosado  
Director general Región Norte  
jrosado@llorenteycuenca.com

### Ciudad de México

Juan Arteaga  
Director general  
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco  
Director general  
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage  
Presidente Consejero y Miembro del Comité de Dirección  
bquintanak@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel: +52 55 5257 1084

### La Habana

Pau Solanilla  
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9  
Calle 57, Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Panamá

Pau Solanilla  
Director general  
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9  
Calle 57, Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Iban Campo  
Director general  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÓN ANDINA

### Bogotá

María Esteve  
Socia y directora general  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel: +57 1 7438000

### Lima

Luis Miguel Peña  
Socio y director general  
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel: +51 1 2229491

### Quito

Carlos Llanos  
Director General  
cllanos@llorenteycuenca.com

Alejandra Rivas  
Presidenta  
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

### Santiago de Chile

Constanza Téllez  
Directora general  
ctellez@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Tel. +56 22 207 32 00

## AMÉRICA DEL SUR

### Buenos Aires

Mariano Vila  
Director general  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Tel: +54 11 5556 0700

### Rio de Janeiro

Cleber Martins  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26  
Estúdio 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

Cleber Martins  
Director general  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer  
Director regional de Innovación  
jgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390



**d+i** desarrollando  
ideas  
LLORENTE & CUENCA

**Desarrollando Ideas** es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

**Desarrollando Ideas** es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)